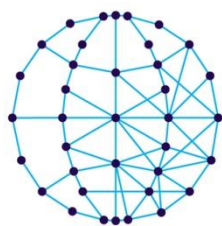


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

LA SINGULARITÉ DU MODE DE GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES D'ACHATS DES ARTISANS : LE CAS GMB DANS LE RÉSEAU NATIONAL ORCAB RÉSISTANT À LA CRISE

Valérie BILLAUDEAU¹, Élisabeth POUTIER², Bernard MARTINEAU³



QUEBEC INTERNATIONAL
2016 SUMMIT
OF COOPERATIVES

Résumé

Parmi les coopératives qui existent en France, se distinguent les coopératives d'achats dans le secteur du bâtiment, objet de notre recherche. Ces coopératives d'achats font face à la crise et à la baisse significative du pouvoir d'achat des consommateurs. Dans un contexte économique de crise, comment les coopératives d'achats font-elles preuve de robustesse ? L'objectif de notre recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les divers acteurs d'une coopérative d'achats sont amenés à surmonter la crise par leur appartenance organisationnelle à un réseau national et l'adoption d'un mode de gouvernance démocratique. Le cas du Groupement des Métiers du Bois-GMB au sein de l'organisation des coopératives d'Achats des Artisans du Bâtiment-Orcab, réseau national, a fait l'objet de notre analyse. Les résultats soulignent, d'une part, que GMB a adopté un mode de gouvernance collectif formalisé lui permettant de prendre la mesure des besoins de la clientèle, d'autre part que la coopérative d'achats est partie prenante du modèle coopératif en mode participatif et intégré adopté, porté par le réseau national.

Mots clés : coopératives, artisans, gouvernance, crise, réseau, entrepreneuriat collectif

Abstract

In France, purchasing cooperatives in the construction sector stand out from the rest of the cooperatives and are the focus of this research. These purchasing cooperatives are facing a crisis and a significant drop in the purchasing power of consumers. In an economic crisis, how do purchasing cooperatives maintain their strength? Our research aims to contribute to a better understanding of the mechanisms used by different actors in a purchasing cooperative to overcome a crisis by their organizational belonging to a national network and the adoption of democratic governance. Our analysis focused on the case of Groupement des Métiers du Bois-GMB within the organization of the cooperatives Achats des Artisans du Bâtiment-Orcab, a national network. The results highlight, on the first hand, that GMB has adopted a formalized collective governance approach which enables it to evaluate its clients' needs, and on the second hand that the purchasing cooperative is a stakeholder in the participative and integrated cooperative model that was adopted and is carried out by the national network.

Resumen

Entre las cooperativas existentes en Francia, se distinguen las cooperativas de compras en el sector de la construcción, que son el objeto de nuestra investigación. Estas cooperativas de compras enfrentan la crisis y una notable reducción del poder adquisitivo de los consumidores. En un contexto económico en crisis, ¿cómo demuestran su solidez las cooperativas de compras? El objetivo de nuestra investigación es contribuir a una mejor comprensión de los mecanismos que permiten a los diversos actores de una cooperativa de compras superar la crisis por su pertenencia a una red nacional y por la adopción de un modo de gobernanza democrático. El caso de la agrupación de oficios de la madera GMB (en francés, Groupement des Métiers du Bois) en el seno de la organización de cooperativas de compras de los trabajadores de la construcción ORCAB, una red nacional, ha sido el objeto de nuestro análisis. Los resultados demuestran, por un lado, que GMB adoptó un modo de gobernanza colectivo formalizado que le permite medir las necesidades de la clientela y, por otro lado, que la cooperativa de compras constituye una parte interesada del modelo cooperativo que se adoptó en modo participativo e integrado y que cuenta con el respaldo de la red nacional.

Introduction

Selon un communiqué de presse du réseau Orcabi sur le marché français de la distribution du secteur du bâtiment toujours tendu, seul le groupement coopératif affiche une “insolente” croissance sur l’année 2015. Créatrices d’emplois avec 1,07 million de collaborateurs au niveau national et tous secteurs confondus, les coopératives représentent 4,5 % de l’emploi salarié en France contre 4,2 % en 2008. Parmi les coopératives qui existent en France, se distinguent les coopératives d’achats dans le bâtiment, objet de notre recherche. Ces coopératives d’achats ont appréhendé la crise, la baisse significative du pouvoir d’achat et des investissements des consommateurs. Une coopérative d’achats a pour objectif de consolider et pérenniser les entreprises artisanales individuelles adhérentes et de relever les enjeux économiques des artisans sur leur territoire. Elle a pour mission principale de mener une politique dynamique d’achats pour le compte de ses artisans-adhérents. Dans un contexte économique de crise, comment les coopératives d’achats font preuve de robustesse ?

L’objectif de notre recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les divers acteurs d’une coopérative d’achats sont amenés à surmonter la crise par leur appartenance organisationnelle à un réseau national et leur mode de gouvernance démocratique adopté. Les concepts de champ organisationnel et de gouvernance nous semblent pertinents à mobiliser afin d’appréhender les spécificités de la coopératives d’achats, partie prenante d’un réseau national, Orcab. En effet, le champ organisationnel se définit comme « une communauté d’organisations qui partagent un même système de significations et dont les participants interagissant plus fréquemment et décisivement entre eux qu’avec des acteurs situés hors du champ (Scott, 1987). La revue de littérature nous conduit à identifier sous des vocables différents le champ inter-organisationnel ou organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983) ou réseau inter-organisationnel (Benson, 1975), du système industriel (Hirsh, 1972), ou encore du secteur sociétal (Scott et Meyer, 1991) dont la signification est similaire. Il s’agit de considérer l’ensemble des organisations entretenant des liens étroits et durables ayant conscience de former une communauté distincte (Di Maggio et Powell, 1983, 1988), une coopérative d’achats d’artisans au sein d’un territoire donné.

S’agissant de leur mode de gouvernance, la littérature fait état d’un double niveau de gouvernance formelle et informelle (Dyer et Singh, 1998 ; Agranoff et McGuire, 2003 ; Winkler, 2006), la première dimension étant généralement mise en place de manière consciente par les membres du réseau (Winkler, 2006) et est caractérisée par des arrangements contractuels et des liens institutionnels (Ostrom, 1990 ; Coleman, 1988, Kogut, 2000). De nombreux auteurs mettent en évidence la nécessité d’une gouvernance plus formelle dès lors qu’il s’agit d’impliquer des acteurs hiérarchiquement indépendants dans une action collective (Gilsing, 2000 ; Provan et Kenis, 2008). La deuxième dimension informelle émerge davantage des interactions sociales (Winkler, 2006) et repose sur des mécanismes sociaux (Jones et al., 1997) ou sociopolitiques (Assens, 2003) autour, par exemple, des notions de confiance, de convention ou de réciprocité. Ces deux niveaux de gouvernance constituent des mécanismes spécifiques de leadership selon Winkler (2006). Néanmoins, les nombreuses recherches empiriques font rarement une distinction explicite entre les deux niveaux de gouvernance invitant à considérer davantage leurs complémentarités que leurs antagonismes. En étudiant de manière approfondie la coopérative d’achats d’artisans GMB, objet mal connu, nous conférons à cette recherche un caractère exploratoire (Yin, 1994). Selon Miles et Huberman (2003), dans le cadre d’une stratégie de découverte, d’exploration et de développement de propositions, le choix d’une analyse qualitative semble en effet plus approprié. De plus, il

apparaît que les effets du contexte doivent être pris en compte (Pettigrew, 1992) en particulier la crise qui touche le secteur du BTP.

Notre recherche s'appuie sur l'étude d'un cas unique, approche adaptée dans le cadre de notre problématique qui vise à analyser de façon approfondie le mode organisationnel et de gouvernance d'une coopérative d'achat GMB dont la création remonte à juin 1993. Deux cents trente entreprises artisanales du bâtiment y sont adhérentes. Nous avons mobilisé l'entretien semi-directif comme mode principal de collecte des données sur des thèmes préalablement définis dans un guide d'entretien tout en complétant ce dernier au cours de la discussion (Baumard et al., 2003, p.225) auprès du directeur de GMB et des dix autres directeurs des coopératives d'achats implantées sur les Pays de la Loire et regroupés dans le réseau Orcab. Dans une première partie nous étudierons le champ organisationnel de la coopérative des artisans comme cadre d'analyse. En seconde partie, nous aborderons les spécificités du mode de gouvernance collectif formalisé par la coopérative d'achats GMB. Dans une troisième partie, nous identifierons le modèle coopératif adopté et porté par le réseau national ORCAB.

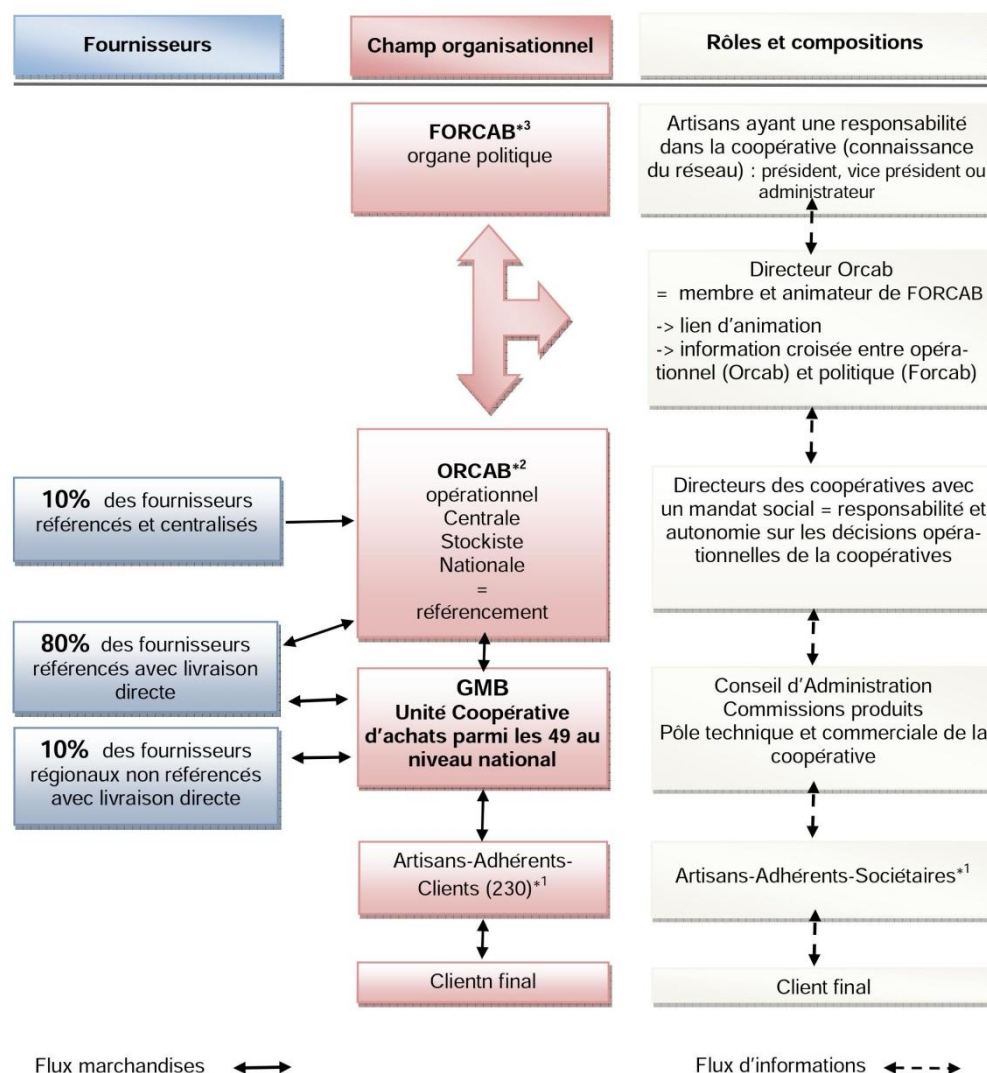
Le champ organisationnel de la coopérative d'achats d'artisans GMB : cadre d'analyse

Afin de comprendre les acteurs impliqués dans le fonctionnement de la coopérative d'achats GMB, nous proposons de nous intéresser au concept du champ organisationnel emprunté à DiMaggio et Powell (1983) : c'est « le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations et qui définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes. L'intérêt de ce niveau d'analyse intermédiaire est de focaliser l'attention sur la totalité des acteurs pertinents structurant un système, dont la logique de fonctionnement est propre, au-delà du seul domaine économico-concurrentiel ». Un champ organisationnel comprend donc un ensemble d'organisations parties prenantes qui prennent part à un même domaine d'activités, en l'occurrence l'artisanat dans le secteur du bâtiment, objet de notre recherche. Le schéma 1 ci-dessous indique les différentes parties prenantes des champs organisationnels distinctifs d'une distribution classique et d'une distribution coopérative.

Il apparaît que le champ organisationnel de la coopérative d'achat correspond à un espace organisé dans la mesure où les initiatives individuelles, celles des artisans adhérents, sont menées de telle sorte qu'elles ne mettent pas en cause les intérêts de la coopérative d'achats.

Par essence, la coopérative d'achats est soumise à une obligation d'efficacité et de compétitivité économique afin de répondre aux besoins de ses adhérents. Ces derniers sont actionnaires de leur coopérative, construisent la stratégie de la coopérative et contrôlent son développement à travers toutes les décisions validées par les organes de la coopérative (assemblée générale, conseil d'administration et direction).

Schéma 1 : Représentation du champ organisationnel de GMB dans son réseau



*1 Les artisans transforment les produits en apportant une Valeur Ajoutée selon la demande des clients, d'une part et l'offre produits de la coopérative, d'autre part. Cette offre produit est élaborée par la concertation permanente entre associés adhérents et les salariés (acheteurs) permanents de la coopérative. Celle-ci en référence les fournisseurs selon les critères de qualité, prix et services obtenus de cette concertation.

*2 Orcab est un réseau national des coopératives dont l'objet est de référencer de façon commune à toutes les coopératives, des fournisseurs communs.

*3 Forcab est un organe institutionnel référent sur les enjeux stratégiques du réseau (côté adhérents)

Source :

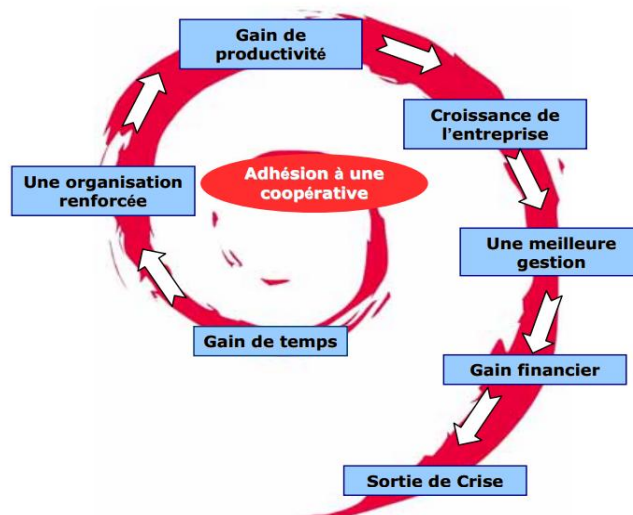
Billaudeau V. Martineau B. et Poutier E., 2016.

Dans ce contexte économique de crise, le dirigeant de GMB a souligné les difficultés rencontrées par les artisans dans leur quotidien, lesquels subissent la crise de plein fouet. Il a conscience que le profil des clients, des artisans-adhérents de sa coopérative, est de plus en plus exigeant et précaire du fait du contexte économique. Cependant, « ceux qui s'en sortent le mieux, sont justement ceux qui adhèrent à une coopérative d'achats », affirme le directeur. L'appartenance à une coopérative semble limiter les risques. Le rôle de la coopérative d'achats est de répondre aux besoins des artisans adhérents en adoptant une politique d'achat offensive auprès des fournisseurs. Les artisans adhérents bénéficient ainsi des retombées économiques de la politique d'achat menée par

la coopérative au niveau des prix des produits devenant ainsi plus compétitifs et attractifs sur le marché. La coopérative offre un autre avantage aux artisans adhérents : la maîtrise des coûts logistiques non fluctuants permettant une stabilité profitable pour l'artisan. La coopérative livre les produits à jour fixe avec une périodicité définie par chaque coopérative structurant ainsi l'organisation des entreprises adhérentes et permettant de mieux répondre aux attentes de la clientèle finale. Enfin, la qualité des produits est garantie du fait de l'expertise du collectif tout en préservant une gamme élargie. La coopérative d'achats propose aussi des services à ses adhérents comme un service après-vente, un bureau d'étude, des accords cadre sur les achats non stratégiques et la possibilité de bénéficier d'une salle d'exposition pour valoriser le travail des artisans et présenter les produits en situation de mise en œuvre. En bref, il s'agit de réussir à répondre aux enjeux collectifs de la coopérative par la mutualisation des ressources en répondant « aux valeurs de liberté, de performance et de solidarité »ⁱⁱ. Au-delà des avantages économiques résultant de l'adhésion à une coopérative, il apparaît que certains artisans adhérents ont parfois du mal à se rendre compte de leur situation économique réelle, parfois en péril. En effet, les artisans attendent souvent trop longtemps avant de prendre des mesures économiques permettant de sauver leur entreprise. C'est pourquoi, GMB peut être amené à définir une politique de soutienⁱⁱⁱ pour certains adhérents.

La notion de fidélité des adhérents est essentielle pour que le système perdure. L'infidélité d'un adhérent est d'ailleurs un indicateur non officiel facile à détecter : « quand le chauffeur fait la livraison et qu'il voit un camion concurrent, on comprend tout de suite que l'adhérent est allé voir ailleurs ». Certains artisans sont parfois tentés d'aller négocier leur produits à la concurrence, portant préjudice à la coopérative d'achats et pensant qu'ils font une bonne affaire. Mais cette situation semble exceptionnelle. Le taux de fidélité est donc un indicateur clé et, même si la crise incite certains artisans-adhérents à s'éloigner de la coopérative, ils demeurent satisfaits en grande partie des services proposés. D'ailleurs, 60 % des coopérateurs répondent qu'ils sont privilégiés par rapport à leurs concurrents en faisant partie d'une coopérative d'achats en temps de crise. La coopérative leur apporte une solidarité professionnelle (39 %), une régularité des tarifs (21 %), un soutien financier (21 %), une appartenance à un groupe (15 %) et une qualité de service (4 %)^{iv}. « On est collègues, pas concurrents. Si l'un d'entre nous ferme, tous les autres en pâtiront ».

Schéma 2 : Spirale des liens de causalité entre les différents impacts de la coopérative d'achats sur l'organisation générale et le développement de l'activité des artisans



Le schéma 2 illustre comment les gains de productivité et financiers dégagés favorisent la croissance des entreprises adhérentes mieux « armées » face à la crise. Le champ organisationnel ayant une dimension objective qui tient à la nature de l'offre produits, à la localisation des marchés et aux compétences des organisations adhérentes, devient en plus un espace de valeurs partagées et de stratégies communes. Ce système de valeurs partagées associées à un champ organisationnel ou institutionnel favorise la stabilité (Greenwood et al, 2002) et la sortie de crise.

Toutefois, la bonne santé économique de l'artisan futur adhérent est une préoccupation majeure lors de la politique de recrutement de nouveaux adhérents veillant ainsi à ne pas déstabiliser le système institutionnel en place. Cette politique de recrutement pose la question de principe sur l'esprit coopératif : comment concilier logique économique et logique éthique incarnée par les valeurs défendues par la coopérative ? La réponse sera déterminée par la gouvernance de la coopérative.

Un mode de gouvernance collectif formalisé par ajustements mutuels adopté par GMB : les spécificités

Le mode de gouvernance d'une coopérative est inscrit dans ses statuts (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1998) et est donc formalisé pour que tous les membres en soient conscients (Winkler, 2006). Cinq « contrats » (Ostrom, 1990 ; Coleman, 1988 ; Kogut, 2000) fondent les relations entre les parties prenantes ; (1) le principe d'association volontaire et d'homogénéité des membres, (2) le principe de double qualité : les adhérents deviennent coopérateurs en souscrivant à des parts sociales, (3) le principe de répartition des résultats : il donne la priorité aux réserves en limitant la rémunération des parts sociales et accorde aux coopérateurs des droits sur les surplus en fonction de leur activité de travail et non sur leur nombre de parts, (4) le principe d'impartageabilité des réserves et de d'évolution désintéressée de l'actif net : il consacre l'attribution de propriété collective et de pérennité de l'entreprise, (5) le principe de gestion démocratique, fondé sur le volontariat et la règle d'une personne égale une voix quel que soit le nombre de parts détenues. Dans les coopératives, « la direction est assumée par un "entrepreneur collectif". Ainsi, la formation de la stratégie dépend du dirigeant, mais aussi du conseil d'administration (CA) et des assemblées générales (AG) » (Malo, 2001). Au sein de GMB, la direction est assumée par le président élu et un directeur général nommé. Ce mode de gouvernance des coopératives d'achats leur permet de prendre la mesure de l'évolution des besoins de leurs artisans adhérents. Le conseil d'administration est élu tous les quatre ans pour deux mandats au maximum, ce qui permet aux administrateurs d'être régulièrement renouvelés, impliquant ainsi le plus d'adhérents possible dans le processus de gouvernance.

Le rôle du directeur en est accru (d'autant qu'il est nommé à vie et est mandataire social ne bénéficiant pas du statut de salarié conventionnel), mais ne peut fonctionner qu'avec une collaboration étroite avec son président et le conseil d'administration. Le fonctionnement de la coopérative permet de faire accepter petit à petit des transformations qui émanent des artisans eux-mêmes sans qu'ils aient toujours une vision à long terme. Auvolet (2008) parle d'une position de doute, de relative extériorité du directeur « par rapport à sa coopérative explique aussi le rôle particulièrement important qu'ont pris les directeurs dans le développement des coopératives d'achat. Mandataires sociaux, professionnels du négoce, ils sont souvent les véritables porteurs de la stratégie à long terme, et ils ont d'ailleurs souvent occupé la présidence de la FFCA » v. Ainsi, les navettes entre les artisans adhérents et les conseils d'administration des coopératives d'achats dégagent des stratégies qu'il faut ensuite faire accepter progressivement : « les artisans ne savent

pas toujours se mettre en valeur » et restent parfois camper dans la tradition de « bipolarité (plombier ou électricien) alors qu'il leur faut être polyvalent. »

L'exemple de GMB illustre la gouvernance par ajustements mutuels qui s'effectue sur la base d'interactions sociales (Winkler, 2006) avec des mécanismes sociaux (Jones et al., 1997) prenant assise sur des notions de confiance, de convention ou de réciprocité.

En effet, plusieurs temps rythment la vie coopérative, favorisant ainsi la confiance et les interactions sociales. Les vœux sont l'occasion d'organiser une réunion où le Président, le Conseil d'Administration et l'ensemble des salariés sont réunis pour connaître les orientations de l'année et un moment convivial. Par ailleurs, deux temps annuels ont lieu chaque année avec deux cibles différentes : une soirée portes ouvertes de la salle d'exposition où les adhérents de la coopérative GMB peuvent inviter leurs clients et se retrouver tous ensemble. C'est l'occasion de valoriser le fonctionnement de leur coopérative et de renforcer les liens entre adhérents. Le deuxième temps consiste en un salon avec les fournisseurs de la coopérative. Les échanges confortent la relation professionnelle entre les artisans et leurs fournisseurs.

Le cas de la coopérative GMB met en évidence des espaces d'expression afin de favoriser la remontée d'information, les besoins et les attentes des adhérents avant le vote en Assemblée Générale favorisant une fois de plus la confiance et les interactions sociales. Il s'agit des réunions de secteur organisées à l'initiative du directeur avec une vingtaine d'adhérents et la présence du Président ainsi qu'un membre du Conseil d'Administration. Un ordre du jour est préparé mais le principe repose sur la possibilité d'aborder n'importe quelle question au cours des trois à cinq heures de débats et d'échanges. En effet, l'objectif officiel est de valider les comptes en amont de l'AG, de discuter de l'affectation de la ristourne et des parts sociales mais aussi de garder un ancrage avec les réalités, le terrain de chacun des adhérents. Par exemple, l'excédent de gestion de la coopérative (dont le but n'est pas de faire des bénéfices) est affecté pour 15% dans une réserve légale, impartageable et réinvestie dans la coopérative pour renforcer ses fonds propres. Une autre partie infime constitue une réserve pour les non-adhérents de la coopérative selon leur chiffre d'affaires (statutairement 20 % maximum, moins de 1% chez GMB) et enfin, il est possible de réaliser une ristourne. Cette dernière est répartie au prorata du montant des achats de chaque adhérent dans la coopérative.

Ces réunions de secteur sont considérées comme des temps privilégiés par la direction de la coopérative qui les organise chaque année en alternant les secteurs géographiques avec les secteurs d'activités par métier. Ainsi, ce mode de gouvernance contribue-t-il à un dynamisme coopératif qui permet au directeur de se rappeler que la structure appartient au collectif et de se poser à chaque fois la question « comment je pérennise ce fonctionnement en collectif ? »

En effet, l'exemple de GMB montre que la gouvernance dite collective implique la participation de l'ensemble des membres du réseau qui interagit comme un tout collectif et prend les décisions stratégiques et opérationnelles le concernant (Provan et Kenis, 2008). Elle dépend, par conséquent, de l'engagement et de la volonté de chacun à s'investir dans le réseau d'adhérents. Les relations entre les acteurs y sont généralement non hiérarchiques et les participants bénéficient d'une large autonomie. Cette symétrie des pouvoirs se retrouve notamment dans les alliances stratégiques et dans les partenariats mis en œuvre pour développer de nouveaux produits que les acteurs ne pourraient pas développer seuls (Gulati, 1995). C'est le principe même du groupement d'achats qui permet d'avoir accès à des prix attractifs et des fournisseurs de qualité, libérant ainsi les artisans-adhérents de la recherche de fournisseurs afin de se concentrer sur leur cœur de métier. Cette

forme de gouvernance se retrouve également dans la typologie d'Ehlinger et al. (2007) lorsqu'ils évoquent la gouvernance associative et la comparent à « l'image d'Epinal du district industriel italien [qui] est celle d'une gouvernance communautaire dont la fonction de pilotage est distribuée entre les membres qui détiennent un pouvoir de décision équivalent ». (Ehlinger et al., 2007 : 164). La coordination est à la fois sociale et culturelle car elle repose sur un système de croyances communes (Marshall, 1890) et les connexions entre les membres sont largement basées sur la confiance (Provan et al., 2007). Par ailleurs, la forme de gouvernance collective, ou décentralisée (Provan et Kenis, 2008) permet notamment de tirer parti des initiatives individuelles et des apprentissages locaux.

Si la gouvernance collective semble plus efficace dans les réseaux constitués d'un nombre limité d'entités (Provan et Kenis, 2008) en raison notamment du nombre croissant d'éléments en interactions (Assens, 2003 ; Provan et Kenis, 2008), la coopérative GMB compte quand même 230 adhérents sur un potentiel de 600 dans le département du Maine et Loire. En effet, plus un réseau s'étend, plus il devient difficile à gouverner et à piloter mais la politique de GMB est bien de trouver des solutions pour développer le plus possible l'esprit coopératif. En ce sens, Provan et Kenis (2008) considèrent que, plus la taille du réseau augmente, plus la gouvernance doit être centralisée. Ce que confirment Edouard et al., (2004), pour lesquels le réseau aurait une taille optimale qui correspondrait à un équilibre organisationnel. L'auteur considère que l'augmentation du nombre d'entreprises diluerait les liens interorganisationnels et affaiblirait les bénéfices des coopérations potentielles. À l'inverse, un nombre plus restreint d'acteurs permettrait des relations plus intenses mais augmenterait en même temps le risque de sclérose lié à la fermeture du réseau (Edouard et al., 2004). La coopérative GMB entre plutôt dans la seconde catégorie et met les moyens en œuvres pour maintenir un équilibre d'une réelle gouvernance participative et formalisée ; les membres de la coopérative conservent leur autonomie stratégique et interagissent régulièrement, mais les actions collectives et les décisions majeures sont supportées par le trio référent (Président, Directeur général et directeur général délégué) (Provan et Kenis, 2008) de la coopérative dans le cas de GMB. Il constitue le noyau (Frery, 1997, Winkler, 2006) qui permet la viabilité du système coopératif. Mais GMB a su également construire d'autres niveaux d'interactions via le réseau Orcab pour s'appuyer et renforcer son organisation dans un contexte où la crise fragilise les entreprises, notamment celles des artisans adhérents.

Un modèle coopératif en mode « gouvernance participative et intégrée » adopté et porté par un réseau national

Si les coopératives d'achats résistent à la crise, c'est aussi parce qu'elles ont su s'organiser en réseau. Nous avons évoqué Orcab à plusieurs reprises, cette Union de coopératives créée en 1990 pour fédérer les douze coopératives existantes dans la région Pays de la Loire. Elle avait alors deux objectifs : créer un référencement commun pour toutes les coopératives d'achats ainsi que d'œuvrer à la promotion et au développement de ces coopératives. Le besoin d'organiser une stratégie supplémentaire s'est imposé pour gagner en efficacité. Ce réseau s'est d'abord construit avec un statut associatif en 1990 dont Forcab a hérité en 2008 à la création de la Fédération, puis en Union d'Economie Sociale (UES) en 1998 à la création d'une centrale stockiste et enfin en Union de coopératives en 2014.

Chaque étape correspond à un stade du développement de ce réseau adhérent à la Fédération Française des Coopératives et Groupements d'Artisans créée en 1979 pour préparer et encadrer la loi du 20 juillet 1983. Actuellement, elle compte 6500 entreprises du bâtiment, adhérentes des 50

coopératives qui constituent son réseau dans seize régions de France pour un chiffre d'affaires de 720 millions d'euros. La région Pays de la Loire a essaimé son modèle à partir du siège social de Rocheservière en Vendée et GMB fait partie des onze coopératives de ce territoire.

La valeur ajoutée de ce mode de fonctionnement repose entièrement sur la coopération entre les différents niveaux d'interactions (cf Schéma 1). En effet, sans l'expertise des artisans, leur savoir-faire et leur implication dans la coopérative d'achats, cette dernière ne peut fonctionner ni proposer d'innovation. Le réseau Orcab est né du besoin qu'un niveau supérieur aux coopératives d'achats comme GMB pouvait combler. Ce maillage de coopérations existe parce que les artisans y trouvent un intérêt et adhèrent non seulement aux avantages économiques qu'il offre mais également aux principes de fonctionnement coopératif. Le rôle d'Orcab est une donnée intégrée par les directeurs de coopératives qui le positionne comme premier acteur dans leur environnement.

Le mode de gouvernance participative se retrouve dans le réseau Orcab. En effet, il est « typique dans l'exercice de la gouvernance dans une fédération qui fonctionne encore sur le mode de la concertation. Un mode qui requiert de l'ajustement entre le sommet stratégique fédérateur et les sommets stratégiques locaux. Il y faut de nombreux « aller-retour » entre l'organisme commun et la base. La gouvernance participative appliquée à un regroupement volontaire est donc une configuration qui rend bien compte de l'autonomie des composantes locales » (Malo, 2003 ; 12). Les coopératives d'achats comme GMB sont tout à fait autonomes et contribuent à l'efficacité de l'Orcab en termes financiers et de gouvernance. La cotisation des coopératives adhérentes constitue une ressource mais l'apport et les décisions des directeurs dans les décisions du réseau Orcab contribuent à apporter de l'activité complémentaire et des réponses globales (de formations, un référencement d'achats, etc.) à chaque coopérative d'achats. Ainsi, la gouvernance se rapproche également du type de gouvernance intégrée proposé par Malo et Vézinat (2003). En effet, Orcab pratique l'animation-médiation mais aussi, avec le temps, se rapproche d'« une animation-intégration, des sommets stratégiques locaux jusqu'à l'établissement d'une gouvernance intégrée » dans laquelle les aller du haut vers le bas deviennent dominants. Orcab n'en est pas tout à fait à ce stade car le réseau tissé permet aux innovations d'être valorisées (Alter, 2013) et d'en initier d'autres. En effet, de nombreux défis sont à relever en ces temps de crise pour ne pas subir des difficultés à venir. La principale, relevée par les onze directeurs des Pays de la Loire, est le changement de comportement que doivent entreprendre les artisans adhérents. Le métier évolue et ne se cantonne plus uniquement à un savoir-faire (Paradas et Polge, 2010). Des dimensions techniques, commerciales, parfois juridiques sont à prendre en compte et difficile à acquérir en étant tout seul. L'appartenance à une coopérative permet non seulement de partager et d'acquiescer ces autres dimensions mais d'être parfois incité au changement. Un directeur précise : « Le rôle de la coopérative, c'est d'éveiller les consciences. Et il faut aimer avant tout l'artisan pour travailler avec lui sa capacité au changement. Il est possible de la déceler et de la susciter car le vrai défi, c'est qu'il faut qu'elle vienne d'eux et cela par la rencontre avec d'autres collègues ».

Le mode de gouvernance des coopératives d'achats leur permet de prendre la mesure des besoins et des évolutions. Lors de nos entretiens, nous avons cependant pris connaissance d'une diversité de situation des coopératives d'achat et des personnalités marquées par ses dirigeants corroborant la thèse de Filion (2008). En effet, ils ont un parcours antérieur dans un autre type d'entreprise : assurance, banque, distribution, etc. et sont originaires de Vendée ou du milieu artisanal. Ils apportent tous une expertise et des compétences profitables au développement de la coopérative. Le directeur de VSTV partage ses interrogations sur le défi de taille lié au métier et au cumul d'adhérents : « comment instaurer une vie coopérative pérenne avec un nombre d'adhérents toujours croissant ? ». De nombreux directeurs de coopératives ont également cerné le problème

de l'évolution du consommateur final et de la génération Y adepte de l'achat en ligne alors que les artisans sont ruraux et ont peu cette habitude. De nouvelles adaptations seront nécessaires afin de répondre à l'évolution de la clientèle et le mode en réseau de la gouvernance de fédération offre des pistes pour y parvenir.

Conclusion

Le cas de GMB a montré que son mode de gouvernance lui a permis de rester en adéquation avec les besoins et les évolutions de ses adhérents-artisans malgré la crise. Sur le territoire des Pays de la Loire, les dix autres coopératives d'achats fonctionnent sur des principes similaires même si chacune possède une histoire singulière et apportent donc des réponses parfois différentes à ses adhérents. Toutes ces coopératives d'achats ont éprouvé le besoin de se regrouper dans le réseau Orcab qui leur permet de définir des stratégies d'achats et de réfléchir à des innovations pour rester performantes, surtout dans un contexte économique difficile pour leurs adhérents. Les réflexions au sein d'Orcab tentent d'anticiper les évolutions afin d'accompagner au mieux leurs adhérents. La crise semble même avoir renforcé leur rôle d'accompagnement des adhérents avec une gouvernance participative intégrée. Ce système de valeurs partagées permet aux organisations artisanales d'interagir et de défendre des enjeux collectifs de la coopérative. Les gains de productivité et financiers dégagés favorisent la croissance des entreprises adhérentes mieux « armées » face à la crise. Bien que le champ organisationnel ait une dimension objective qui tient à la nature de l'offre produits, à la localisation des marchés et aux compétences des organisations adhérentes, il devient un espace de valeurs partagées et de stratégies communes. Implantées volontairement sur des territoires ruraux, le développement des coopératives d'achats comme GMB constituent une source d'activités et d'emplois et contribuent au développement de leur territoire résistant à la crise. Cet exemple contribue à montrer que le type de fonctionnement des entreprises coopératives permet de « re-territorialiser » l'économie. Les coopératives sont-elles appelées à contribuer à une sortie de crise, comme l'écrit Demoustier (2012) à propos de l'économie sociale et solidaire ? En effet, basées « sur un nouveau rapport entre l'individu et la société, entre l'autonomie et l'interdépendance, entre la responsabilité individuelle et celle collective », elles développent la co-construction, mobilisent les parties prenantes, participent à une économie de la connaissance et de l'innovation.

Bibliographie

Alter, N. (2013). *L'innovation ordinaire*, Puf, Collection Quadrige.

Agranoff, R. et M. McGuire (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington, Georgetown University Press.

Assens, C. (2003). « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances », *Management International*, 7, 4, p. 49-59.

Auvolat, M. (2008). « Les coopératives d'artisan », *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma* n°307, p. 58-66.

Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.M. Xuereb (2003). « La collecte des données et la gestion des sources », in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, 2e Edition, Dunod, p. 225-256.

Benson, J.K. (1977). « Organizations: a dialectical view », *Administrative Science Quarterly* 22, p. 1-21

Carrère, M., I. Joly et D. Rousselière (2011). « De la longévité coopérative : une étude de la survie des coopératives agricoles française », *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma* n°320, p. 82-98.

Chomel, C. (2008). « Le cadre juridique des coopératives d'entreprises, un cadre fragmentée mais des logiques communes », *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma* n°307, p. 10-28.

Coleman, J. (1988). « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, 94, p. 95-120.

Côté, D. (2007). « Fondements d'un nouveau paradigme coopératif », *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma* n°305, p. 72-91.

Demoustier, D. et Colletis, G. (2012). « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », *Recma*, n°325, p. 21-35.

DiMaggio, P., W.W. Powell (1983). « The iron cage revisited-Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.48, p. 147-160, in Powell W.W. et P. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

DiMaggio, P. (1988). « Interest and agency in institutional theory », in L. Zucker (Ed), *Research on institutional patterns and organizations: culture and environments*, Cambridge M., p. 3-22.

Drapéri, J.-F. (2015). *La République coopérative*, Larcier, Bruxelles.

Dyer, J.H. et H. Singh (1998). « The relational View : Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizationel Competitive Advantage », *Academy of Management*, Mississippi, 23, 4, p. 660-679.

Edouard, S., C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, N. ClaretetS.Geindre (2004). « Une approchemanagériale de l'organisation réseau », in Voisin C., S. Ben Mahmoud-Jouini, S.Edouard Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, Economica.

Ehlinger, S.,V.PerretetD. Chabaud (2007). « Quelle gouvernance pour les réseauterritorialisés d'organisations ? », Revue Française de Gestion, 170, 155-171.

Filion,L.J.(2008).Le management des PME, de la création à la croissance, Pearson Education, p. 566.

Fréry, F. (1997). « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du conceptd'entreprise intégrée », dans Actes de la Conférence AIMS, Montréal, juin 1997.

Gilsing, V. (2000).« Cluster Governance : How Clusters can adapt and renew over time ? », dans DRUID conference, Copenhagen, January.

Greenwood, R., R. SuddabyetR.CHinings (2002). « Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields »,Academy of Management Journal, vol.45, n°1, p 58-80.

Gulati, R. (1995).« Social structure and alliances formation patterns: a longitudinal analysis », Administrative Science Quarterly, 40, 619-652.

Gulati, R. et M. Gargiulo (1999).« Where do interorganizational networks come from? », American Journal of Sociology, 104, 5, p.1439-1493.

Hirsch, P.M. (1972). « Processing fads and fashions: an organization set analysis of cultural industry systems », American Journal of sociology, vol.77, n°4, p. 639-659.

Huntzinger, F. et A. Moysan-Louazel (1998). « Marché interne du travail et carrières des dirigeants de sociétés coopératives de production », in D. Malabou (dir.), L'Entreprise coopérative : Expériences et recherches francophones, Limoges, Presses Universitaires de Limoges, p. 187-210.

Jones, C., W. Hesterly et S. Borgatti (1997).« A General Theory of Network Governance:Exchange Conditions and Social Mechanisms », The Academy of Management Review, 22, 4, p. 911-945.

Kogut, B. (2000).« The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence ofStructure », Strategic Management Journal, 21, 3, p.405-425.

Malo, M.C.etM. Vézina (2003).« Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers », Les Cahiers du CRISES, Collection Etudes théoriques, ET0301.

Malo, M.C. (2001). « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale », Revue des études coopératives, mutualistes et associatives, n° 281, p. 84-85.

Miles, M. B. etA. M. Huberman (2003).Analyse des données qualitatives (2e éd.), De Boeck.

Marshall, A. (1890). Principles of Economics, Londres, MacMillan.

Naett, C. (2015).« L'élaboration de la loi ESS du point de vue du mouvement coopératif », Revue Internationale de l'économie sociale : Recma n°335, p. 41-52.

Ostrom, E. (1990).Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge, Cambridge University Press.

Paradas, A. et M. Polge(2010).« Diversité des sources de changements d'une entreprise artisanale dans une perspective cognitive »,ManagementetAvenir, n° 38, p. 215-239.

Pauram, S. (2005).« Précarité et rupture des liens sociaux : de fortes variations en Europe », Cahiers Français, n°326, mai-juin, p. 21-27.

Pettigrew,A.M.(1992). « The character and significance of strategy process research », Strategic Management Journal, vol.13 (special issue), Winter, p 5-16.

Pezzini, E. (2015).« La France, prototype du modèle sectoriel », Revue Internationale de l'économie sociale : Recma n°335, p. 26-40.

Provan, K.G. etP. Kenis (2008).« Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness », Journal of Public Administration Research and Theory, 12, 2, p. 229-252.

Scott, W.R. (1987). « The adolescence of institutional theory »,Administrative Science Quartely, vol.32, n°4, p 493-511.

Scott, W.R. et J.W. Meyer (1991).« The organization of societal sectors: propositions and early evidence », in W.W. Powell et P. DiMaggio, The new institutionalism in organizational analysis, University of Chicago Press, 1991, p.108-140.

Winkler, I. (2006).« Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks », Journal of Leadership and Organizational Studies, 12, 3, p.119-134.

Notes

¹**VALERIE BILLAUDEAU**

Maître de Conférences en Information et Communication

Université d'Angers – ISTIA-Ecole d'Ingénieur 62, Avenue Notre Dame du Lac 49000 Angers - ESO-Angers (UMR CNRS 6590 Espaces et Sociétés)

valerie.billaudeau@univ-angers.fr

²**ELIZABETH POUTIER**

Professeur en économie sociale et solidaire, Docteur en sciences de gestion, membre de ESSCA ResearchLab, ESSCA 1 rue Joseph Lakanal 49003 Angers Cedex 01

elizabeth.poutier@essca.fr

³**BERNARD MARTINEAU**

Directeur de la coopérative GMB, Membre du CA de l'IRESA

bmartineau1993@gmail.com

ⁱ Organisation des coopératives d'Achats des Artisans du Bâtiment.

ⁱⁱ Site internet d'Orcab : <http://www.orcab.coop/la-solution-cooperative/le-modele-de-la-cooperative-d-achats.html>

ⁱⁱⁱ Pour pallier la grande difficulté de certains artisans adhérents, le directeur de GMB peut proposer à son conseil d'administration plusieurs types de soutiens pouvant aller de simples facilités de paiement des achats à la prise en charge d'un audit pour restructurer l'entreprise de l'artisan en passant par du conseil ou l'organisation d'un tour de table avec la banque.

^{iv} Chiffres issus de l'audit du réseau des coopérateurs ORCAB par KPMG, 2010.

^v La Fédération Française des Coopératives et Groupements d'Artisans.

^{vi} La plus ancienne coopérative du réseau Orcab qui a 40 ans, 500 adhérents et 100 millions d'euros de chiffres d'affaire.

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-00-5
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Billaudeau, Valérie., Poutier, Elizabeth., Martineau, Bernard. 2016. La singularité du mode de gouvernance des coopératives d'achats des artisans : Le cas GMB dans le réseau national Orcab résistant à la crise. Lévis : Sommet international des coopératives, 17 p.